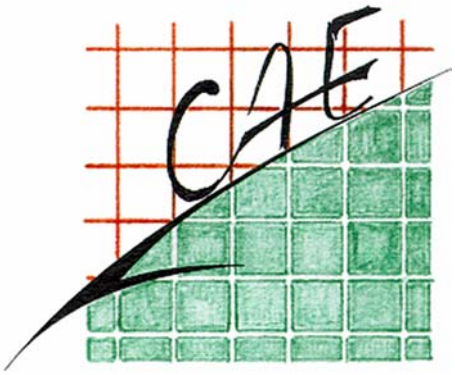

CENTRE AGRO-ENTREPRISE

Mali Sustainable Economic Growth

RAPPORT DE L'ATELIER SUR LA FORMATION DES FORMATEURS
Contract No. 624-C-00-98-00012-00

Remis à :
U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

Par :
CHEMONICS INTERNATIONAL INC.
1133 20th Street NW
Washington, DC 20036

Rue 124, Porte 310, Korofina Nord
BP 34, Bamako, Mali

Préparé par

Barbara Howald & Ahmed E. Idrissi

Mai 1999

OBJECTIFS

L'atelier de formation des formateurs (FDF) à l'intention des formateurs de l'agro-entreprise s'est tenu dans les bureaux du CAE du 10 au 14 Mai. Les objectifs principaux de l'atelier étaient de permettre aux formateurs maliens d'élaborer et d'appliquer des modules de formation commerciale ciblée fondés sur les besoins spécifiques des clients et d'intégrer dans leur méthodologie de formation les techniques d'apprentissage des adultes. Les participants ont été choisis sur la base de leur compétence et de leur expérience en matière de gestion d'entreprises.
La (FDF) formation des formateurs a été conçue pour leur permettre d'adapter ou d'élaborer des programmes de formation non académiques mais ciblant les besoins spéciaux d'une large gamme d'agro-entreprises opérant au Mali. Les objectifs globaux de l'atelier étaient :

- d'examiner ensemble l'approche participative à la formation et l'importance de cette approche en ce qui concerne le développement et l'exécution des programmes de formation pour adultes ;
- d'apprendre et de perfectionner des compétences de planification, de préparation et d'animation des séances de formation.

RESUME DES RECOMMANDATIONS

1. Nous recommandons que le CAE investisse maintenant dans l'élaboration des modules à la NED, puisque nous pensons qu'aucun formateur du groupe ne dispose d'un module tout fait prêt qui respecte les normes établies dans cette FDF et par le CAE pour le contenu (bien qu'ils puissent disposer de modules facilement adaptables).

2. Comme le besoin pressant du projet actuellement est de commencer la formation, nous suggérons qu'au fur et à mesure que des contrats d'élaboration des modules sont passés, que les projets de plans de formation soient examinés par Ahmed El Idrissi à Casablanca par E-mail. Il pourra ainsi nous faire-part de façon détaillée de ses impressions et suggestions en vue d'améliorer les plans écrits. Ce travail d'examen/d'étude des documents devrait se faire en trois semaines et surtout au moins deux semaines avant le démarrage de chaque module.

3. Concernant l'élaboration et la livraison des «Modules Préparatoires», nous suggérons que le CAE emploie des co-formateurs afin que :

   a) les formateurs aient des soutiens et
   b) l'idée de réseau soit renforcée. Les formateurs devront être organisés en groupes de deux personnes en fonction de leurs aptitudes techniques et leurs forces relatives en tant que formateurs.

4. Une fois que les quatre (4) «Modules Préparatoires» sont livrés au moins une fois (au plus tard en août), une visite de El Idrissi peut être programmée pour examiner et ajuster les compétences de formation et pour revoir le module prévu sur «le plan d'entreprise».

PREMIERE PARTIE : SELECTION DES PARTICIPANTS.

Deux cent six demandes de participation ont été reçues, suite aux annonces publicitaires par le CAE diffusées à travers la presse locale concernant l'atelier sur la Formation des Formateurs. Le CAE a ensuite réduit le nombre de demandes à cinquante neuf après une présélection qui a consisté à étudier les dossiers selon les critères d'éducation, de motivation et d'expérience (surtout l'expérience dans l'agro-entreprise) ; ensuite des lettres d'invitation ont été envoyées à ces 59 personnes. Un peu plus de quarante personnes se sont présentées pour les interviews qui ont duré trois jours : les 5, 6 et 7 mai.

Les candidats ont été interviewés individuellement pendant 20 minutes et une fiche d'évaluation de l'interview a été remplie pour chaque candidat. Après les interviews de la journée, un groupe de travail se penchait pendant une heure sur les résultats des candidats interviewés, remplissant un questionnaire sur les candidats de la journée. Une fiche d'évaluation du groupe de travail était remplie pour le groupe du jour.
A la fin de chaque journée, les formateurs et trois (3) membres du personnel du CAE examinaient et faisaient la synthèse des résultats de chaque candidat rencontré ce jour, remplissaient des fiches d'évaluation cumulatives pour chaque personne et procédaient aux premières sélections de candidats à retenir pour l'atelier. A la fin du troisième jour, la liste finale de candidats retenus à été arrêtée et la secrétaire/receptioniste du CAE a immédiatement commencé à appeler au téléphone les candidats retenus pour leur confirmer leur participation.

Les critères de sélection par interview se fondaient sur les critères préliminaires cités ci-dessus et étaient axés sur la prédisposition des candidats à comprendre les concepts qui seront abordés dans la FDF. C'est pour cette raison que les enseignants et professeurs n'ont pas été automatiquement sélectionnés, car l'expérience nous a montré qu'ils ont généralement de sérieuses difficultés à maîtriser l'approche participative de formation des adultes. Il y avait une bonne combinaison de compétence technique (comptabilité, gestion générale, informatique, crédit, planification d'entreprises, etc) et une grande diversité d'années d'expérience. Toutefois, nous avons jugé tous les participants aptes à apprendre une approche participative à l'organisation et à l'animation des programmes de formation.

Le nombre de femmes qui se sont intéressées à l'activité et le nombre retenu ont été quelque peu décevants, vu l'expérience que nous avons connue ailleurs. Si le CAE souhaite attirer un plus grand nombre de consultantes qualifiées, de formatrices ou autres collaboratrices qualifiées il devrait tout simplement mettre la mention «Les femmes qualifiées sont encouragées à postuler» dans toutes les annonces futures, ce qui augmentera considérablement le nombre de candidatures féminines.

DEUXIEME PARTIE : ATELIER

Préparatifs :

Les derniers préparatifs de l'atelier ont été effectués le Samedi 8 mai. A cette date les documents de travail des participants ont été reliés et classés, la salle a été préparée, des signaux affichés, les tableaux à papier, ainsi que les rétroprojecteurs ont été installés, les transparents pour les sessions, ainsi que les documents à distribuer ont été disposés de façon à faciliter l'accès à ces documents par les formateurs. Un des deux climatiseurs ne fonctionnait toujours pas bien malgré les ajustements opérés par les techniciens. Ce problème a été finalement résolu le Mardi 11 mai. Une secrétaire a été engagée pour saisir les contenus des

tableaux (flipchart) des sessions sur lesquelles les participants ont fait des contributions qui pouvaient être partagées plus tard avec tout le groupe.

Approche : L'atelier (dont le calendrier est joint à la fin de ce rapport) a été conçu de façon à présenter un grand nombre de concepts au cours des deux premiers jours et concevoir les techniques dès le début de la première journée. Quarante pour cent du temps de l'atelier a été consacré aux séances d'exercices au cours desquelles les participants ont conçu et facilité des sessions qu'ils pourraient utiliser à l'intention de clients éventuels (pour la plupart c'étaient des thèmes de comptabilité visant les plus petits entrepreneurs ruraux souvent illettrés). Il a été continuellement demandé aux participants de réfléchir à la différence entre les techniques participatives pour adultes et leurs pratiques actuelles, et à l'utilisation éventuelle des techniques en question pour leurs futurs clients.

RESULTATS

Vu les leçons apprises comme souligné par les participants à la fin de la session d'exercices (voir tableau suivant), nous considérons que les deux principaux buts visés par l'atelier ont été atteints. Les participants se rendent compte en fait que ce qu'il leur est demandé de faire dans la formation des clients de CAE est un type de formation très différent de celui auquel ils s'attendaient. Voici, ci-dessous les principales leçons évoquées par chacun des six groupes :

Groupe Barbara	Préparer l'animation de façon rigoureuse : (bonne répartition des tâches, gestion rationnelle du temps, organisation des supports, simulation). Bien respecter le cycle expérimenta pendant l'animation. Se comporter en facilitateur : (être à l'écoute, bien distribuer la parole, se déplacer souvent, guider les participants)
Groupe Assa	Utilisation des techniques d'animation adaptées aux objectifs recherchés. Assurer le respect du cycle expérimental Assurer une bonne coordination de la co-animation
Groupe Nicho	Planification rigoureuse de la séance d'animation Interaction des co-animateurs Le respect des normes du feed back
Groupe Lumière	Il doit y avoir une cohérence entre le thème, l'objectif et les questions à poser par l'animateur. L'étape de la préparation de la séance est très importante, car elle nous permet de maîtriser le temps et d'atteindre les objectifs. Les questions à poser doivent être très explicites.
Groupe Sama	Bonne formulation de questions à poser pour la réussite d'une session de formation. Rappeler un participant dans le rang (orientation dans les objectifs) en se servant des autres membres du groupe. Superposition des interventions vers l'objectif dans la co-animation.

Groupe Yelen	Planifier et pratiquer les activités principales Capter l'attention des participants Finir toujours par la leçon à tirer (utilités)
Meta-leçons (synthèse des 6 groupes)	L'approche expérimentale demande beaucoup d'effort. La formation des adultes nécessite l'application du cycle expérimentale L'animateur doit compter sur les participants L'animateur doit se comporter comme un organisateur FP : transformer un comportement par la mise en œuvre de techniques de formation reposant sur l'expérience des participants Les participants font le travail et le formateur le guide. FP : méthode fine car tout est contrôlé. Beaucoup de préparation et beaucoup de vigilence

Le niveau de satisfaction des participants était également élevé. Le CAE et les participants ont fait ce constat et ont utilisé comme indicateurs les faits suivants :

1°) les participants (au moins 90% d'entre eux) venaient à l'heure et

2°) Tous ont participé à toutes les sessions. Bien que nous n'aurions pas pris ces faits comme indicateurs, nous nous rangeons à l'avis des clients du CAE sur ce point. Notre propre indicateur de satisfaction est le niveau toujours élevé de réflexion et de participation observé tout au long des cinq jours.

TROISIEME PARTIE : L'APRES ATELIER

RESULTAT :

Sur les vingt participants extérieurs au CAE, nous estimons que sept (7) sont immédiatement à même de concevoir un programme de formation de bonne qualité pour le CAE et en plus, ils ont les compétences techniques requises pour l'élaboration au moins des «Modules Préparatoires» programmés pour les mois à venir. Ils sont probablement suffisamment forts pour adapter les modules du «Plan d'Entreprise» du NED pour le Mali à ce stade-ci, également.

Neuf autres ont démontré de bonnes potentialités mais ils pourront bénéficier d'exercices et d'assistance. Quant aux quelques autres qui restent, nous hésiterions à leur faire appel à quelque moment que ce soit.

Le travail avec un réseau de formateurs : sur la base de nos discussions avec le personnel du CAE, il est apparu des divergences de vue sur la manière dont le CAE collaborera avec le réseau de formateurs. L'approche libérale pure est d'inviter les formateurs nouvellement formés à vendre leurs modules au CAE qui décidera ou non de les acheter. Un cas de figure légèrement différent serait que le CAE commandite les modules de formation auprès du réseau de formateurs tout en donnant la possibilité aux formateurs de concevoir leurs propres modules, et ensuite à se réserver tout le pouvoir de contrôle sur les produits. Une troisième approche très

différente est de commanditer les modules de formation et ensuite travailler en étroite collaboration avec les formateurs pour s'assurer que le produit : a) répond véritablement aux besoins du marché et b) qu'il est conforme aux exigences du CAE et c) qu'il satisfait les standards de qualité du CAE pour la méthodologie de formation pour adultes.

L'approche NED du Maroc est une combinaison de tout cela : elle commandite les programmes, travaille en étroite collaboration avec les formateurs pour s'assurer du respect de ce que NED considère comme contenu adéquat et à travers ses sous-traitants, s'assure que les plans de formation satisfont les normes de formation pour adultes. Pour les nouvelles sessions de formation, les formateurs seront payés pour les formations effectuées ainsi que pour le développement au coefficient de deux (2) jours pour chaque jour de formation effectuée. Cette approche reconnaît que la NED est en fait un «commanditaire» et que le «prix de revient» d'un produit de formation comprend ses frais de R et D (Recherche et Développement). Par conséquent, les formateurs sont libres d'utiliser le même matériel à toute autre fin et avec tout autre client s'ils le souhaitent.

Nous recommandons que le CAE investisse maintenant dans l'élaboration de modules à la NED, car nous pensons qu'aucun formateur parmi le groupe ne dispose d'un module prêt qui satisfait les normes établies dans cette FDF (formation des formateurs) et dont le contenu a été défini par le CAE (bien qu'ils puissent disposer de certains qui sont immédiatement adaptables).

SUIVI

Nous ne recommandons pas «un atelier de suivi» traditionnel pour les formateurs comme premier moyen de suivre de cette FDF (formation des formateurs). Puisque le besoin le plus urgent du projet en ce moment est de démarrer la formation. Nous suggérons, une fois de plus, de suivre l'approche NED qui marche bien à distance. Ainsi, au fur et à mesure que les contrats d'élaboration des modules sont passés, les projets de plans de formation pourront être examinés par Ahmed El Idriss à Casablanca par courrier électronique, il pourra ainsi faire un feedback détaillé et des suggestions pour améliorer les plans écrits. La programmation de ces documents devra se faire dans un délai d'environ trois semaines et au moins deux semaines avant le début de chaque module.

Concernant l'élaboration et la livraison des «Modules Préparatoires», nous suggérons que le CAE utilise des co-formateurs afin que :

a) les formateurs puissent être secondés et
b) que l'idée de réseau soit renforcée.

Les formateurs devraient être organisés deux à deux en fonction de leurs compétences techniques et leurs forces relatives en tant que formateurs. Les recommandations ont été données verbalement sur la nécessité de cette organisation en groupes de 2 personnes.

Une fois que les quatre «Modules Préparatoires» seront livrés au moins une fois (en Août ?), une mission de Mr. El Idrissi peut être programmée pour examiner et ajuster les compétences de formation et pour réviser le module prévu de «Plan d'entreprise».

GENERALITE

Nous voudrions remercier le personnel du CAE pour son hospitalité et pour le fait qu'il n'a ménagé aucun effort pour travailler de longues heures en vue de faire face à l'organisation et au déroulement de l'atelier dont le programme a été très chargé. Nous avons apprécié votre collaboration à tous.